

Avaliação da implementação do programa de gestão de materiais e equipamentos associado ao planejamento estratégico do HU-UFSC¹

Heloisa Cristina Martins Amaral

Graduada em história pela UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina; especialista em gestão universitária pela UFSC; mestranda em gestão universitária pela UFSC.
heloisa@hu.ufsc.br

Maurício Fernandes Pereira

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
mpereira@cse.ufsc.br

Siqueira Moraes Neto

Graduado em Ciências da Administração pela UFSC.
smneto@hotmail.com

RESUMO: Os hospitais de ensino vêm passando por profundas e aceleradas transformações, sobretudo decorrentes da implantação de novas políticas públicas para a saúde. Para alcançarem suas metas, esses hospitais, em especial o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago, da Universidade Federal de Santa Catarina (HU-UFSC), foco deste estudo, têm sido forçados a adotar ferramentas mais eficazes de gestão, entre as quais está a elaboração de um planejamento estratégico. Foi a partir desse escopo que surgiu o planejamento estratégico no HU-UFSC, intitulado Plano 2012. Considerando que o planejamento estratégico é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes, esta pesquisa se propôs a avaliar a implementação das ações estratégicas formuladas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, associado ao Plano 2012. Concluiu-se que, a despeito de sua importância, nenhuma das ações estratégicas desse programa foi efetivamente implementada, o que caracterizou a grande fragilidade dessa área, frente às novas demandas impostas ao HU-UFSC.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Materiais. Planejamento Estratégico. Hospital Universitário.

Evaluation of the implementation of the materials management and equipment associated with the strategic planning HU-UFSC

ABSTRACT: Teaching hospitals are undergoing profound and fast changes, especially resulting from the implementation of new public policies for health. To reach these goals hospitals, in particular, the University Hospital Dr. Polydoro Ernani de São Thiago from the Federal University of Santa Catarina – HU-UFSC, which is the focus of this article, has been forced to adopt more effective management tools, among which the elaboration of a strategic plan. It was from this scope that emerged the HU-UFSC strategic planning, entitled Plan 2012. Considering that the strategic planning is a process consisting of actions interrelated and interdependent, this study intended to evaluate the implementation of strategic actions formulated in the Materials and Equipment Management Program associated with the 2012 Plan. As a result this research concluded that, despite their importance, none of this Program strategic actions were effectively implemented, what featured a great weakness in this area, compared to the new demands imposed on the HU-UFSC.

KEY WORDS: Materials Management, Strategic Planning, University Hospital.

¹ Submetido em 04 de Outubro de 2012. Aceito em 20 de Dezembro de 2012. O artigo foi avaliado segundo o processo de duplo anonimato além de ser avaliado pelo editor. Editores responsáveis: Márcio Augusto Gonçalves e Lucas Maia dos Santos. Reprodução parcial ou total de trabalhos derivativos permitidos com a citação apropriada da fonte.

1. INTRODUÇÃO

Os hospitais de ensino (HEs) vêm passando por profundas e aceleradas transformações, sobretudo decorrentes das novas políticas públicas que vêm sendo implantadas no sistema de saúde brasileiro.

Em 2004, com o objetivo de integrar as atividades de ensino, pesquisa e assistência às políticas do Sistema Único de Saúde (SUS), o governo federal iniciou um Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino. No bojo das reformas nesse setor está a celebração de contratos de gestão entre os gestores do SUS e os Hospitais de Ensino Superior (HEs), cuja característica central consiste num pacto por resultados. Esse pacto implica uma nova forma de financiamento desses hospitais, hoje atrelado ao cumprimento de metas de desempenho relacionadas aos serviços prestados à população. Esse processo é definido como contratualização, em que o Estado, por meio de instrumentos contratuais, repassa às entidades não estatais a execução de determinados serviços. Em contrapartida, o Estado permanece como responsável pelas políticas públicas, exercendo ainda o papel de financiador, indutor e regulador, para que os serviços sejam prestados adequadamente, com qualidade e eficiência (BRASIL, 2004).

Com esse novo mecanismo, os HEs, além de suas funções essenciais – ensino e pesquisa, desenvolvem funções definidas pelo SUS e passam a se subordinar, progressivamente, à lógica desse sistema (MEDICI, 2001).

Para atender às metas definidas pelo programa de contratualização, os HEs têm sido confrontados com múltiplas e simultâneas demandas, representadas pela incorporação de novas tecnologias, pela realização de novos procedimentos e pela implantação de novas modalidades de assistência.

Frente a toda a complexidade inerente aos HEs e às mudanças provocadas pelas novas políticas públicas para a saúde, esses hospitais têm sido forçados a implantar ferramentas eficazes de gestão, que venham favorecer a articulação das políticas de Estado, bem como, agilizar e otimizar o processo de tomada de decisão, como forma de viabilizar o cumprimento de suas metas.

Foi nesse contexto que o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago, da Universidade Federal de Santa Catarina (HU-UFSC), iniciou, em 2005, o seu planejamento com horizonte estratégico para o ano de 2012. O objetivo foi ordenar e integrar de forma coesa os principais projetos, políticas e ações da instituição, buscando, por meio do envolvimento dos seus profissionais, consolidar e renovar os valores e a cultura institucional.

O planejamento estratégico do HU-UFSC – denominado Plano 2012, é, em síntese, um plano norteador para a excelência das práticas de gestão do hospital, no âmbito da gestão institucional.

Na primeira versão do Plano 2012, foram definidas 13 questões estratégicas, que passaram a ser chamadas de programas. Esses programas representavam as questões mais relevantes, abrangentes e desafiadoras para que o HU-UFSC cumprisse sua missão e alcançasse sua visão.

Entre os programas listados no planejamento estratégico do HU-UFSC está o Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, que diante do cenário apresentado assume importância ainda mais estratégica, em face da necessidade de aquisições que viabilizem o atendimento das novas demandas. A gestão de materiais e equipamentos em hospitais se constitui em uma atividade particularmente importante, pois além da grande diversidade de materiais utilizados e do custo que estes representam, sua eficiência e eficácia interferem diretamente na qualidade da assistência aos pacientes.

Segundo Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998), o sistema de materiais de um hospital registra 3 a 6 mil itens de consumo e os gastos com esses materiais representam, em média, 15 a 25% das despesas correntes. Porém, para esses autores, a complexidade desse sistema não se restringe apenas à quantidade e ao custo dos materiais, mas também é determinada pela complexidade do processo de produção. De acordo com Ferreira (2000), os hospitais estão entre os organismos mais complexos a serem administrados. Neles estão reunidos vários serviços: lavanderia, assistência médica, limpeza, vigilância, restaurante, recursos humanos, entre outros. Para Vacina Neto e Reinhardt Filho (1998), a complexidade do processo produtivo de hospitais está exatamente nessa diversidade de funções e no desenvolvimento simultâneo destas. A ação do setor de saúde em áreas como hospitais é fruto da interação de múltiplas disciplinas, profissionais e tecnologias, gerando um modelo assistencial que resulta em alto grau de variedade de materiais e equipamentos a serem adquiridos, o que passa a conferir mais complexidade ao sistema de materiais. No entanto, os autores afirmam que a maior dificuldade na operacionalização do sistema de materiais em hospitais está na distância existente entre este e o processo produtivo da instituição. Nessa perspectiva, advogam que a área de materiais isoladamente não é capaz de evitar falta de material nem garantir a qualidade do que é adquirido. Ou seja, o sistema de materiais precisa



ser entendido como um subsistema do sistema de produção em que ele é o meio para o alcance dos fins. Portanto, ele é totalmente dependente dos objetivos e das metas da instituição.

Autores como Tregoe e Zimmerman (1984) defendem que, para a organização alcançar os seus objetivos, é necessário que haja congruência entre os planejamentos organizacionais e todas as estratégias criadas para a organização. Neste sentido, Kotler (1994) assevera que o sucesso de uma organização não depende apenas do desempenho de cada departamento, mas também de como as atividades interdepartamentais são realizadas. No entanto, para esse autor, os departamentos, muito frequentemente, agem para maximizar seus próprios interesses e não os da organização como um todo, isto é, planejam e decidem sem fazerem uso do raciocínio sistêmico.

Assim sendo, este artigo tem como objetivo geral avaliar a implementação das ações estratégicas criadas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, associadas ao Plano 2012.

Apresentam-se como objetivos específicos norteadores do estudo:

- Descrever o processo de implantação do plano 2012;
- Classificar as ações estratégicas definidas no Plano 2012 para a área de materiais e equipamentos;
- Conhecer as principais facilidades e dificuldades na implementação das estratégias;
- Identificar os sucessos e os fracassos na implementação das estratégias desse Programa.

De acordo com o referencial teórico, o objetivo é observar os principais conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico e a evolução da administração de materiais e as principais características da gestão de materiais hospitalares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento

Existe certa dificuldade em conceituar planejamento nas empresas, pois sua função muitas vezes é confundida com previsão, predição, projeção, resolução de problemas e planos. Porém, planejar significa desenvolver um processo para promover o alcance de objetivos propostos (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

Pereira (2010) destaca que planejar envolve pensar, moldar e controlar o futuro da organização em um horizonte estratégico a partir de um processo formalizado para gerar resultados com base em um sistema integrado de decisões. Para ele, o planejamento pode ser confundido com o processo de tomada de decisão, já que envolve a formulação sistemática de estratégia, ações estratégicas e a escolha do momento certo para implementá-las. De acordo com Stoner e Freeman (1999), o planejamento deve contemplar os objetivos da organização e a escolha dos meios para alcançar esses objetivos, calcados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite.

As tomadas de decisões, no entanto, não se restringem à cúpula, elas se estendem a todos os níveis da organização. Assim, a literatura posiciona o planejamento em diferentes níveis hierárquicos, classificando-o em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização e relaciona-se aos objetivos de longo prazo e às maneiras de alcançá-los. É um processo político que envolve conflitos, poder e interesses e trata de questões que afetam a organização como um todo. Já o planejamento tático está ligado ao nível médio de decisão e relaciona-se aos objetivos de médio prazo. Seu objetivo é otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Ele atua na decomposição das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico. Os planos operacionais, por sua vez, estão ligados às decisões de nível operacional e relacionam-se aos objetivos de curto prazo. Eles são a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pela organização (PEREIRA, 2010). Porém, o autor lembra que todas as modalidades de planejamento devem estar em sintonia com o todo maior, que é o planejamento estratégico.

2.2 Estratégia

A palavra estratégia deriva da palavra grega “strategos” e significa, literalmente, a “arte do general”, portanto, sua origem está intimamente relacionada à área militar (STEINER; MINER, 1981).





Hoje, frente às rápidas transformações do ambiente externo, as organizações vêm cada vez mais reconhecendo a necessidade de introduzir estratégias para manterem-se competitivas. Definir objetivos, de forma isolada, deixou de ser suficiente como regra de decisão, surgindo à necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar as organizações, enquanto estas se adaptam a novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1991).

Segundo Andrews (2006), estratégia é um modelo de decisões de uma organização que define e revela seus objetivos e suas metas, cria as principais políticas e planos para que essas metas sejam alcançadas e define o escopo de negócio que a organização vai adotar. Além disso, a estratégia define o tipo de organização humana e econômica que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. A partir do seu conceito de estratégia, o autor alerta para a necessária interdependência de objetivos, políticas e ações organizadas, pois esta é fundamental para a particularidade de uma estratégia individual e de sua oportunidade de identificar vantagem competitiva.

A unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas de uma organização é o que irá posicioná-la em seu ambiente e dar-lhes identidade, poder para mobilizar suas forças e possibilidade de sucesso no mercado. É a inter-relação de um conjunto de metas e políticas que cristaliza um conjunto de problemas que uma organização pode juntar e solucionar (ANDREWS, 2006).

Porter (1999) define estratégia como sendo a criação de compatibilidade entre as atividades da organização e, neste sentido, afirma que seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Para o autor, se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Nesse sentido, Hrebiniak (2006) enfatiza que é preciso compreender que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Para ele, a questão da implementação do planejamento ainda se mostra confusa para muitos executivos, que parecem focar apenas a formulação da estratégia e se esquecem da implementação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações.

Entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos na implementação do planejamento estratégico. Estratégias mal formuladas certamente gerarão resultados deficientes na execução, logo, a execução realmente começa com uma boa estratégia (HREBINIAK, 2006).

Mintzberg (2006) observa que, quando uma estratégia não é realizada, quase sempre o motivo está relacionado a falhas na sua implementação. Ele acredita que o problema está um passo à frente, na diferença que se faz entre a formulação e a implementação, e ressalta que há uma suposição comum que o pensamento deve ser independente e deve anteceder a ação. Para ele, os estrategistas deveriam ter sido mais astutos, permitindo que suas estratégias se desenvolvam, gradativamente, a partir das ações e experiências da organização. Nesse sentido, defende o uso das chamadas “estratégias emergentes” durante o processo de implementação, sendo elas formadas (emergem) na organização, na ausência de uma intenção prévia, ou seja, não são antecipadamente elaboradas. Nessa perspectiva, o autor entende a estratégia como caminho em construção, calcado no aprendizado e que contempla diversos atores estratégicos.

Uma organização voltada para o aprendizado é capaz de tornar a implantação do planejamento estratégico mais significativa, pois favorece o entendimento da interdependência entre a formulação e execução das estratégias, além de favorecer a rapidez na tomada de decisão e a elaboração de estratégias emergentes, o que torna a organização mais competitiva (SENGE, 1990).

Por fim, a execução das estratégias não é resultado de uma decisão ou ações únicas, é, sim, resultado de uma série de decisões e ações integradas ao longo do tempo (HREBINIAK, 2006).

2.3 Planejamento estratégico

O mundo vem passando por rápidas e profundas transformações de toda ordem – política, econômica, cultural, ecológica e tecnológica, que vêm afetando empresas do mundo todo. Esse cenário tem favorecido o surgimento de um ambiente cada vez mais instável e competitivo, que tem forçado as organizações a buscarem métodos mais eficazes de gerenciamento. Nesse cenário, o planejamento estratégico, segundo Pereira (2010), tem sido considerado a ferramenta de gestão que mais se aplica no mundo das organizações.

Drucker (2002) advoga que o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações e conceitua-o como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.



Porém, trata-se de um processo de múltiplas facetas, complexo e demorado, que consiste na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da organização e na escolha de um modo de compatibilização (estratégias) entre os dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa (ANSOFF, 1991).

Nessa mesma linha, Pereira (2010) amplia esse conceito, definindo-o como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o propósito de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. Ainda de acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico está relacionado a uma visão mais ampla sobre o processo de gestão e trata de questões que afetam a organização como um todo, sendo, assim, a sua condução de responsabilidade da alta liderança. Porém, alerta que para o planejamento estratégico ter sucesso é necessário que todos os membros da organização sejam envolvidos no processo e se comprometam com ele.

Apesar do planejamento estratégico ser um processo longo e complexo, suas vantagens são inúmeras: favorece o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, possibilita a proatividade, promove a integração de todas as áreas funcionais, otimiza o tempo, define prioridades, aumenta a motivação, descentraliza o planejamento, agiliza e orienta o processo decisório, melhora os resultados operacionais, suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas, examina as estratégias para atingir metas, permite uma visão compreensiva do negócio e dos problemas da organização e torna clara a missão da organização (OLIVEIRA, 1998; GREENLEY, 1986 *apud* PEREIRA, 2010).

No entanto, Drucker (*apud* PEREIRA, 2010) destaca que o mais importante do planejamento estratégico não são os seus resultados e sim o seu processo.

Conforme Senge (1990), é durante o processo que ocorrem o diálogo e a troca de experiências e, sobretudo, onde as pessoas percebem a inter-relação existente num determinado evento. Segundo o autor, a discussão do processo de planejamento estratégico estimula o raciocínio sistêmico e possibilita o aprendizado organizacional. Este, à medida que vai se consolidando, gradativamente, gera novas percepções e faz aflorar novos modelos mentais, que embora não ocorram de imediato vão, ao longo do tempo, provocando mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional.

A cultura afeta o comportamento individual e organizacional, definindo a forma como fazemos as coisas e, desse modo, afetando o desempenho organizacional (HREBINIAK, 2006). O autor acredita que o alinhamento sólido da cultura com os métodos de execução do planejamento estratégico é fundamental para o seu sucesso, pois cultura, comportamento e desempenho organizacional são fatores que se afetam mutuamente.

Pereira (2010) corrobora essa perspectiva e acrescenta que o sucesso do planejamento estratégico também depende de: uma estrutura organizacional adequada às características da organização e ao modelo de planejamento adotado; habilidades, talentos e nível de conhecimento dos membros da organização que estão à frente do processo; uma liderança forte que estimule e influencie no momento certo; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes, sempre com foco nos resultados futuros.

O planejamento estratégico é um grande desafio, que apresenta várias limitações. Para explicar melhor, Ansoff e McDonnell (1993) apresentam cinco razões para o planejamento estratégico não funcionar:

- a) falta de mecanismo de implantação e controle;
- b) conflito de capacidade e prioridade entre o trabalho estratégico e o trabalho operacional;
- c) inexistência de uma base de dados estratégicos;
- d) falta de habilidade e compreensão dos líderes;
- e) resistência comportamental às mudanças.

Segundo os autores, a falta de conhecimento e habilidade leva os líderes tanto a resistir à implantação do planejamento estratégico quanto a realizá-lo inadequadamente.

Gaj (1990) destaca a relação existente entre a implementação do planejamento estratégico e o processo sucessório das organizações. Para ele, a mudança de lideranças na organização afeta os rumos estratégicos, podendo alterar as estratégias elaboradas e seu andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implementação. E dependendo do espírito empreendedor dos novos gestores, pode até acabar com o plano. O autor ressalta o fato de que o planejamento estratégico não é um processo de gestão, logo, os sucessores têm de assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que sua implementação aconteça. Corroborando essa afirmativa, Bossidy e Charan (2002) afirmam que as novas lideranças podem criar conflitos e até mesmo provocar reações de desmotivação, muitas vezes veladas, que prejudicam o andamento do planejamento estratégico.



No entanto, Mintzberg (2006) salienta que um dos maiores desafios do planejamento estratégico consiste em transformá-lo em pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights* ou experiências pessoais, ou mesmo à capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Por fim, esse complexo processo, segundo Hrebiniak (2006), não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, mas sim um processo que inclui, também, o que deve ser feito para tornar essas aspirações uma realidade.

2.4 Gestão de recursos materiais e equipamentos

2.4.1 Evolução

Comprar bens e serviços é uma das atividades mais antigas do homem. Se nos primórdios da civilização isso era executado por meio de troca, com o surgimento da moeda e a organização natural das relações comerciais, passou a ter crescente importância na economia, sendo mais tarde integrada a um âmbito maior, que é a administração de materiais.

Gonçalves (2010) mostra que a evolução da administração de materiais está diretamente relacionada às transformações sociais, econômicas e tecnológicas provocadas pelo advento da Revolução Industrial. As empresas cresceram, tornaram-se mais complexas e a necessidade de organizar – não apenas as atividades de produção, mas também as atividades meio, como compras e finanças – surgiu como uma maneira de auferir vantagem competitiva a essas empresas. No entanto, a grande evolução na logística empresarial só teve início, de acordo com Ballou (2006), na década de 1980, com as demandas decorrentes da globalização, alteração estrutural da economia mundial e o desenvolvimento da tecnologia da informação. Reforçando essa perspectiva, Gonçalves (2010) acredita que a presença de mercados altamente competitivos transformou a administração de materiais numa questão estratégica na maioria das organizações. O foco foi se expandindo e a administração de materiais, além das atividades de compras, assume o gerenciamento das interações com os fornecedores, planejamento da produção e planejamento de compras, controle dos estoques, padronização, armazenagem e fluxo dos suprimentos nas organizações.

Contribuindo para o surgimento de um novo olhar sobre o papel de compras na estratégia organizacional, Porter (2004) enfatizou a importância do comprador em seu modelo das cinco forças que causam impacto na natureza competitiva de uma empresa. A relação entre a empresa e seus fornecedores passou, então, a ser vista como uma das forças críticas para a empresa. Conforme Arnold (1999), quando a área de compras desenvolve ações estratégicas no seu processo de gestão, passa a ver o fornecedor como um potencial parceiro capaz de gerar vantagens competitivas, numa relação de ganha-ganha.

Na década de 1990, a literatura indicou um movimento em relação à integração de compras e à estratégia competitiva da empresa, com a real caracterização do seu papel estratégico na organização. Ela passou a constituir parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas, para formular e implementar estratégias, tornando-se parte do planejamento global da organização (ARNOLD, 1999). O autor acredita que a administração de materiais deve estar totalmente integrada aos projetos institucionais, pois o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos irá influenciar diretamente no desempenho do processo produtivo da organização. Se o material correto, nas quantidades necessárias não estiver disponível no tempo preciso, o processo não poderá produzir o que deveria. Por fim, segundo Ammer (1979), organizações que adotam visão sistêmica no desenvolvimento dos seus processos já reconhecem que quase todas as decisões importantes da alta gestão, que concerne ao processo produtivo, provocam impacto sobre a administração de materiais.

Neste tópico discorreu-se sobre a evolução histórica da gestão de materiais nas organizações em geral e, a seguir, serão apresentadas as características dessa área na indústria da saúde.

2.4.2 Gestão de materiais hospitalares

Toda a evolução da gestão de materiais é constatada principalmente na indústria manufatureira. Já no setor da saúde, e em especial em hospitais, a literatura é escassa e pouco se conhece sobre o papel dessa área além de suas funções tradicionais.



A gestão de materiais em hospitais caracteriza-se pela participação de diferentes profissionais: o médico, que determina o uso de materiais e medicamentos; os técnicos, que tratam dos materiais; os farmacêuticos, que administram a farmácia; as enfermeiras, responsáveis pela utilização dos materiais e medicamentos; e, ainda, os auditores das fontes pagadoras, que buscam divergências entre o uso e o pagamento dos produtos utilizados (FERREIRA, 2000).

De acordo com Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998), a complexidade dos hospitais e da moderna tecnologia médica, com seus sofisticados remédios, tratamentos e equipamentos, torna preponderante uma gestão de materiais eficaz, pois uma falha ou uma falta podem prejudicar seriamente o desempenho da instituição e a saúde do paciente. Além disso, a boa gestão dos recursos materiais pode trazer importantes contribuições para a melhoria dos serviços hospitalares, por meio de redução dos custos e melhoria dos serviços prestados. Porém, advertem que a administração de materiais não tem recebido tratamento profissional adequado, considerando a importância do setor.

Os mesmos autores ainda discorrem sobre a função da gestão de materiais, alertando para os interesses conflitantes nessa área. São eles: o ponto de vista do usuário; o ponto de vista da área financeira e o ponto de vista dos fornecedores. Nesse sentido, sugerem técnicas para facilitar a gestão de materiais, dividindo as funções dessa área em quatro subsistemas – subsistema de normatização; subsistema de controle; subsistema de aquisição; e subsistema de armazenamento.

Muitos autores consideram que não há um grau de importância que possa ser atribuído a alguma das funções que pertencem ao sistema de materiais, pois todas são igualmente importantes e somente o funcionamento adequado do conjunto trará resolutividade ao processo. Nesse sentido, Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998) acreditam que a área de materiais isoladamente não é capaz de remover as causas que podem provocar a falta de material ou falhas na aquisição. Ela depende da ação de vários atores e do envolvimento de diferentes áreas, além de ser totalmente dependente do processo de fixação de objetivos e metas da organização.

Por fim, a gestão de materiais deve ser vista de forma sistêmica e deve estar intimamente relacionada aos demais sistemas e subsistemas da organização.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada pesquisa exploratória bibliográfica, com base no método de levantamento de dados de fontes primárias e secundárias.

Na presente pesquisa foram usados como fontes primárias documentos internos do HU-UFSC: o Plano 2012 – como foi denominado seu planejamento estratégico e os relatórios da implantação e revisão do Plano 2012. Como fontes secundárias foram utilizadas obras literárias específicas.

Quanto aos meios de investigação, optou-se pela realização de um estudo de caso que, de acordo com Trivíni (1987, p. 110), “tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”. O caso estudado foi o do HU-UFSC. A pesquisa feita junto ao hospital possui enfoque qualitativo. Segundo Costa (2001), na pesquisa qualitativa valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador, que coleta informações e analisa atentamente cada caso em separado, tentando estabelecer um panorama da situação.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com a coordenadora do Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos associado ao planejamento estratégico do HU-UFSC.

4. RESULTADO DA PESQUISA

4.1. O processo de implantação do planejamento estratégico do HU-UFSC – Plano 2012¹

O processo de implantação do planejamento estratégico do HU-UFSC teve início em 2005, com a criação de um Comitê de Apoio ao Planejamento Institucional do HU (CAPIHU), que teve como função construir, de forma participativa, multidisciplinar e multiprofissional, uma ferramenta técnica de gestão para a instituição. Esse comitê foi constituído por 44 lideranças das mais diferentes áreas do HU e de representantes do corpo docente e discente dos cursos ligados à área da saúde. Entre essas lideranças estavam todos os representantes do primeiro escalão, ou seja, diretor geral, vice-diretor geral, diretora de medicina, diretora de enfermagem, diretora de apoio médico assistencial e diretor de administração. Para nortear todas

¹ Informações obtidas na “cartilha do Plano 2012” e no relatório de revisão do Plano 2012.



as discussões que conduziram à elaboração da primeira versão do planejamento, foram realizadas duas pesquisas: de clima organizacional (avaliação interna) e de satisfação dos usuários (avaliação externa).

A construção do planejamento ocorreu em etapas, em que os membros da CAPIHU definiram: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, questões estratégicas e ações estratégicas.

O lançamento oficial do planejamento estratégico do HU-UFSC ocorreu em julho de 2005 e, a partir dessa data, recebeu a denominação de Plano 2012, por definir o horizonte estratégico para aquele ano. Na primeira versão do Plano 2012 foram definidas 13 questões estratégicas, que passaram a ser chamadas de programas. Para cada programa foi designado um coordenador, com o objetivo de formar uma equipe e, juntos, criarem as estratégias e seus respectivos planos de ação.

Em setembro de 2006, o Plano 2012 estava concluído e, posteriormente, divulgado a toda a comunidade do HU-UFSC. A divulgação ocorreu por intermédio de diversos veículos de comunicação, como: cartilha, comunicados anexados aos contracheques dos servidores e painéis que foram afixados por todo o HU. Além disso, ainda foi criado um *site*, que garantia a atualização de todas as informações e andamento dos programas, incluindo um boletim informativo com tiragem mensal com divulgação de matérias sobre o assunto.

Nesse contexto, a direção geral do HU passou a monitorar o processo como um todo, realizando reuniões mensais entre toda a diretoria do HU e coordenadores dos programas, na tentativa de uniformizar a linguagem, sincronizar as ações e manter visão sistêmica do processo. Em outubro de 2008, foi feita uma reavaliação do Plano 2012, com vistas à sua necessária atualização. Para tanto, foi promovido um seminário no qual os coordenadores das equipes puderam apresentar o andamento de suas atividades, bem como seus avanços, facilidades e dificuldades. A partir daí, foi possível realizar as alterações necessárias para que o Plano 2012 continuasse a servir como instrumento útil de gestão e desenvolvimento da instituição.

Numa versão mais atualizada, os programas, que inicialmente eram 13, por questões técnicas foram reduzidos para 11 e definidos da seguinte forma: Programa de Gestão Institucional; Programa de Padronização; Programa de Gestão de Pessoas; Programa de Gestão da Assistência; Programa de Tecnologia da Informação; Programa de Gestão Financeira; Programa de Ciência e Tecnologia; Programa de Comunicação Interna e Marketing; Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos; Programa de Desenvolvimento e Implantação da Alta Complexidade; e Programa de Transplantes. Esses programas foram escolhidos por serem os maiores desafios da instituição e por envolverem ações estratégicas que implicam o cumprimento de sua missão e o alcance da visão estabelecida para o ano de 2012. Ou seja, “ser um centro de referência em alta complexidade, com excelência no ensino, pesquisa, assistência e gestão, pautado na integralidade de atenção à saúde e no trabalho interdisciplinar”.

4.2 Programa de gestão de materiais e equipamentos

Nesta seção apresentam-se as ações estratégicas listadas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos associado ao Plano 2012, identificando quais os sucessos e fracassos na sua implementação, bem como as facilidades e dificuldades que surgiram durante a implementação do processo (Tabs. 1 e 2).

De acordo com a coordenadora do Programa de Gestão de Materiais e equipamentos, o Planejamento Estratégico do HU-UFSC foi foco de atenção da instituição apenas durante a construção do seu documento. Apesar da elaboração do Plano 2012 ter seguido uma metodologia em que todas as etapas foram cumpridas com muito sucesso, sua implementação vem sendo postergada e até o momento as estratégias estão só no papel. A entrevistada declara que:

O processo de planejamento estratégico foi conduzido sem disseminar o pensamento estratégico na instituição. Cumpriu rigorosamente todas as etapas até a oficialização do Plano 2012, depois deixou evidente a sensação de dever cumprido.

Para ela, implantar um planejamento estratégico numa organização complexa como o hospital universitário foi, desde o início, estabelecido como um grande desafio para a equipe, sendo esperado que a alta liderança fosse capaz de continuar motivando todos, para que a implantação das estratégias efetivamente ocorresse.

Quando indagada se a troca de gestão ocorrida em 2008 influenciou na implementação do Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, a coordenadora declarou que, apesar de haver um processo sucessório entre o ano em que o Plano 2012 foi elaborado e o ano definido para o alcance de sua visão, nenhuma ação estratégica foi formulada pensando nessa transição. Em sua opinião:



Houve o desejo, mas não a efetiva manobra política que amarrasse o Plano 2012 à cadeira de diretor geral do HU. Foi um erro pensar que o Plano 2012 seria o manual da nova gestão. Lembrando que os novos gestores não participaram em nenhum momento da discussão do planejamento estratégico, nem tinham o perfil gerencial adequado para a utilização da ferramenta, portanto, influenciando fortemente a implementação dos programas.

Desse modo, o estudo de caso corrobora a afirmação de Tregore e Zimmermen (1984), de que a perseverança da equipe de cúpula é testada de forma mais intensa no momento da implementação do planejamento estratégico.

QUESTÃO ESTRATÉGICA

TABELA 1. Revisão e melhorias no processo de administração de materiais

AÇÕES ESTRATÉGICAS	AVALIAÇÃO
Sistematizar os procedimentos visando corrigir as falhas na aquisição e recebimento de materiais.	As falhas na aquisição dependem de vários fatores e envolvem diversos atores. Essa ação estratégica foi decomposta, por ser muito abrangente. Seu resultado aparece nas demais ações formuladas para essa estratégia. Quanto ao recebimento de materiais, não houve sistematização dos procedimentos, nenhuma ação foi implementada nesse sentido.
Criar banco de dados atualizados de preços de mercado de materiais de consumo e equipamentos.	Essa ação foi colocada em segundo plano, pois depende da contratação de profissionais para atuar na análise de mercado.
Otimizar os procedimentos para emissão de processos licitatórios.	Essa ação depende principalmente de planejamento e de tomada de decisão do que comprar e quando comprar. Procedimento de padronização, especificação e programação envolvem várias áreas do hospital. Apesar de alguns esforços, não houve avanços nesse processo.
Padronizar, especificar e uniformizar vocabulário dos materiais permanentes e de consumo.	Essas ações foram estabelecidas para serem discutidas em um segundo momento.
Ampliar o banco de dados de pareceres técnicos, centralizando todas as informações.	A ampliação nunca aconteceu por falta de equipe técnica, principalmente da área médica e de diagnósticos.
Capacitar as gerências para o melhor planejamento de compras.	Aconteceram alguns cursos de capacitação na área de compras, mas não houve continuidade.

QUESTÃO ESTRATÉGICA

TABELA 2. Melhorar a conservação e utilização dos equipamentos.

AÇÕES ESTRATÉGICAS	AVALIAÇÃO
Definir com mais clareza as áreas de responsabilidade pelos diversos equipamentos.	Essas áreas não foram definidas e nenhuma ação foi implementada. Os processos continuam fragmentados.
Desenvolver programa de computador para a construção de prontuários eletrônicos para equipamentos (PEE).	Foi contratada uma empresa para desenvolver programas de informatização para várias áreas do HU, entre elas está a construção do PEE. Porém, essa área ainda não foi contemplada e, apesar das várias reuniões para discutir o assunto, essa questão tem sido postergada.
Desenvolver manual de operação do PEE contemplando os diversos usuários.	Não foi implementada, pois depende da criação do PEE.
Sensibilizar e treinar in loco os usuários do PEE nas respectivas unidades e turnos.	Não foi contemplada, pois depende da criação do PEE.

Para a coordenadora, a área de materiais necessita ser pensada de forma sistêmica, ou seja, considerar as interferências externas e internas ao sistema. Para isso, há necessidade de uma liderança forte na



condução das estratégias aliada ao respaldo do corpo diretivo para as mudanças e as exigências advindas da sua implementação. A área de materiais não estava estruturada internamente, havia falta de pessoal, além de tecnologia adequada e entendimento sobre os processos. A coordenadora afirma que a eficiência e a eficácia da gestão de materiais e equipamentos são cruciais para que o HU responda com resolutividade às suas demandas. Assim, defende a necessidade de uma estrutura que seja extremamente ágil, que trabalhe, sobretudo, no planejamento, na especificação e na padronização dos materiais. Essas atividades representam o elo de união entre a proposta assistencial do HU e a área de materiais.

A formulação das estratégias para o programa de materiais e equipamentos tinha como objetivo a criação de uma política de compras que garantisse a qualidade e a adequabilidade dos produtos; a rapidez de resposta no processo de suprimentos; a participação de todos os envolvidos nas etapas do processo de compras e, por consequência a inovação. Os princípios norteadores sempre foram a satisfação das necessidades do paciente. E os processos em que se encontra presente o paciente deve ser gerido com muita atenção.

Uma área de materiais bem estruturada representa a garantia da continuidade de cada processo dentro do hospital, além de vislumbrar o aprimoramento do serviço prestado à comunidade através de aquisições de materiais e equipamentos com melhor qualidade.

Segundo a coordenadora, o único programa efetivamente implantado foi o de transplantes, por ser uma estratégia diretamente relacionada ao aumento do processo produtivo do HU, ou seja, ao cumprimento das metas da contratualização. Negligenciar os demais programas, de acordo com o estudo, tem gerado um colapso em algumas áreas da instituição, principalmente as relacionadas às atividades-meio, como a área de materiais e equipamentos.

A área de materiais permeia toda a organização, influenciando o cumprimento de rotinas dentro de cada ambiente hospitalar. A falta de uma visão sistêmica faz com que os gestores não compreendam situações mais complexas, tomando decisões menos seguras, além do que velhos problemas ressurgem quando não são totalmente resolvidos.

A declaração da entrevistada vai ao encontro dos ensinamentos de Hrebiniak (2006), quando ele define planejamento estratégico como um sistema composto de um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que devem consolidar um todo e atingir determinado resultado.

Nesta mesma perspectiva, Kotler (1994) afirma que o sucesso de uma organização não depende apenas do desempenho de cada departamento, mas também de como as atividades interdepartamentais são realizadas. Para esse autor, os departamentos, muito frequentemente, agem para maximizar seus próprios interesses e não os da organização como um todo, ou seja, planejam e decidem sem fazer uso do raciocínio sistêmico.

Por fim, de acordo com a coordenadora, é constatado atualmente no HU-UFSC extraordinário aumento no seu processo produtivo, que exige o máximo da capacidade e esforço de todos para enfrentar um conjunto de problemas relacionados à gestão de materiais e equipamentos. Tal situação exige urgente revisão urgente do Plano 2012 e o empenho coletivo para a sua tão necessária implementação.

6. CONCLUSÃO

Inseridos num contexto de profunda transformação, provocadas principalmente pelas novas políticas públicas implantadas para a saúde no Brasil, os hospitais de ensino têm sido confrontados com múltiplas e simultâneas demandas, o que lhes impõem substantivos desafios de organização e gestão.

O HU-UFSC, buscando adaptar-se às novas regras do Sistema Único de Saúde e atender às metas estabelecidas no seu contrato de gestão, iniciou em 2005 o seu planejamento estratégico, intitulado Plano 2012. Desde o início esse Plano configurou-se como uma poderosa ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisão e apoiar o necessário processo de mudança da instituição. A partir daí, esta pesquisa se propôs a avaliar as ações estratégicas formuladas para o Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos, verificando os sucessos e os fracassos na sua implementação.

O HU-UFSC, a partir do seu contrato com o SUS, teve significativo aumento na sua demanda, comprovado pela implantação de novos procedimentos e novas modalidades de assistência. Esse crescimento vem representando expressivo aumento dos níveis de complexidade do gerenciamento de materiais e equipamentos utilizados na instituição.

De acordo com os resultados da pesquisa, foi exatamente com essa preocupação que foram formuladas as ações estratégicas para essa área, pois a qualidade e quantidade adequada de material são fatores





considerados fundamentais para o desenvolvimento das atividades assistenciais, assim como a adequação do custo-benefício, mais satisfação do trabalhador e mais segurança nos procedimentos realizados. Outra questão contemplada no programa foi concernente a aquisição, identificação, visualização e manutenção dos equipamentos hospitalares, pois a falta desses cuidados pode representar insegurança sobre a eficácia dos mesmos frente às necessidades assistenciais.

Apesar das estratégias abordadas no Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos terem sido consideradas importantes para a implantação do planejamento estratégico do HU-UFSC, o que se constatou com esta pesquisa foi um resultado desanimador, pois nenhuma de suas ações foi implementada, estando essa área totalmente despreparada frente às novas demandas impostas à instituição. Presume-se, com isso, que essa área ainda é muito mais vista como operacional do que como estratégica, que possa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

O registro no aumento do processo produtivo, representado principalmente pela realização de transplantes, indica a implementação das ações estratégicas formuladas para aquele programa, sem considerar o necessário suporte das atividades-meio, nesse caso representado pela área de materiais e equipamentos. Nesse sentido, é possível concluir a falta de congruência existente entre as estratégias listadas no planejamento estratégico do HU-UFSC.

Esse resultado vai ao encontro dos ensinamentos de Porter (1999), pois o autor define estratégia como sendo a criação de compatibilidade entre as atividades da organização e afirma que seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Para o autor, se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Com base nessas referências, os resultados da pesquisa indicam a pouca importância que os líderes da organização têm dado à área de materiais e a falta de visão sistêmica que tem norteado a tomada de decisão no HU-UFSC.

Por fim, o que se observou no processo de implementação do Programa de Gestão de Materiais e Equipamentos associado ao planejamento estratégico do HU-UFSC foi a falta de percepção acerca da verdadeira alavancagem na interação de várias estratégias. Considerando que as estratégias não têm um fim nelas próprias, é preciso que estejam conectadas e inter-relacionadas, para que a ação resultante desse processo favoreça as mudanças necessárias na organização.

REFERÊNCIAS

- AMMER, D. S. *Administração de material*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. *O Processo da Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2006. p. 78-83.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARNOLD, J. R. T. *Administração de materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios*. 3 ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Reforma do Sistema de Atenção Hospitalar Brasileira. *Cadernos de Atenção Especializada*, n. 3. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
- COSTA, S. F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à Administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FERREIRA, J. H. G. *Alianças estratégicas em hospitais privados: estudo de caso com oito hospitais*. 2000. (Tese) – Departamento de Prática de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- GAJ, L. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- GONÇALVES, P. S. *Administração de materiais*. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.





- HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MEDICI, A. C. Hospitais Universitários: passado, presente e futuro. *Rev Assoc Med Brasil*, v. 47, n. 2, p. 149-156, 2001.
- MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 130-136.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M. E. O que é estratégia? In: Porter, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. *A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar*. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VECINA NETO, G.; REINHARDT FILHO, W. *Gestão de recursos materiais e de medicamentos*. São Paulo: FSP/USP, 1998.

